

# 小売業における国際知識移転プロセス

川 端 庸 子

## I はじめに

企業経営において「知識」の重要性に注目が集まっている。近年、情報通信技術の発展とともに、資源ベース理論 (Barney, 1996) やダイナミック能力論 (Teece/Pisano/Shuen, 1997) の研究においても、「知識」が競争優位の源泉として指摘されている。小売国際化研究においても、Burt(1991) は「国際的小売ノウハウ・アイデアなどの知識移転によって国際化が進展する」というように知識移転の重要性を指摘している。

この競争優位の源泉である知識という経営資源は小売業においてどのように国際移転されるのであろうか。黄 (2000) 経営資源の国際移転は2つのボーダーを越えなければいけないと指摘する。ひとつのボーダーは国境であり、もうひとつのボーダーは企業または組織の境界である。後者は、市場取引によって2つの企業間で移転されるケースと多国籍企業の企業ネットワークを通して移転されるケースがあるとしている。その経営資源の中でも、情報的経営資源がグローバル競争においてとくに重要であると主張している。小売業は、製造業に比べてメスチック的である特性より、国境越えの困難さが指摘されてきた。小売業の国際化が本格化したのは1990年代以降であり、小売業における海外進出規定因、参入方法規定因、出店行動、調達行動においていくつか研究蓄積があるが、知識に関する研究蓄積はあまりない<sup>1)</sup>。そのため、小売業における国際知識移転プロセスについて考察することは重要である。

小売業の国際化における知識移転は、従来、小売知識の先進的な国から、後発国へ移転され

てきた。つまり革新的な業態・技術をもつ先進国から、そのような業態・技術を待たない後進国へ単に移転する形のみが問題とされてきた。しかし、新たな知識移転の型が生まれている。これを知識開発型と呼ぶことにする。なぜなら、進出先国で生まれた知識を母国や第三国へ移転しさらに知識を開発し続けているからである。その代表例はテスコである。

テスコは、母国のイギリスにおいてスーパーマーケットを中心に展開してきた。しかし、海外においてハイパーマーケットの業態を開発し、その知識を母国に逆輸入している。それは母国における業態戦略にも影響を及ぼしている。

このように知識移転においては、単一的な一方通行型に加えフィードバックを含む双方向型が生まれてきているのである。この双方向型において、知識は母国→進出国→第三国→母国…へと円を描くように循環している。

小売業の国際化がさらに進展し競争がますます激化する中、これからの国際的な小売業においては、知識開発型のように知識を増殖させ続けることこそが必要ではないか。

本稿は、小売業における国際知識移転プロセスを考察する。まず、既存研究をレビューし、知識と知識移転について概観する。そして、小売業の国際知識移転の方法を考察し、次に小売業の国際化における知識移転の型を分類する。はじめに今まで主流であった知識を移転し活用するという活用型について考察する。次に、知識を相互移転する新たな知識移転の型である知識開発型について、代表的な国際的小売企業であるイギリスのテスコの事例から、小売業における国際知識移転プロセスについて検討する。

## Ⅱ 小売知識と国際知識移転

知識については以下のような定義がある。

知識は、認知心理学において、長期的に記憶・蓄積され、解釈された情報とされている。この場合、情報は、知識を移転する際に使われる多様なシンボル (symbol) として取り扱われる。

野中 (1996) も情報は知識のフローの形態であり、逆に知識は情報のストックの形態であると定義している。野中によると知識は一般的に多義的多層的であり、記憶情報だけではなく概念・法則・理論・価値観・世界観などを包含している。

また Badaracco (1990) によると知識は、知恵 (wisdom)・科学・エンジニアリング・ノウハウ (know-how)・市場認識 (market intelligence)・文学・スポーツだけではなく、さらに真実 (truth)・原理・アイデア・情報などからも構成されていると主張する。

海外直接投資論において、知識は公共財の移転として捉えられていた。Hymer (1960) は、海外進出要因のひとつとして、技術やノウハウという企業の優位性をあげている。そして、Caves (1971) は、これら知識はわずかなコストで海外に移転できると論じている。1970年代の内部化理論において、Buckley and Casson (1976) は、多国籍企業における内部化理論を、利潤の源泉である企業特殊な資産の取引特性や外部の不確実性を強調している。多国籍企業は、その内部組織を通じて技術やノウハウを海外子会社に移転することにより、取引費用を低く抑え、企業特殊な資産を生み出す利潤を手に入れようとするとして説明している。この企業特殊な資産である技術やノウハウが海外市場での投資を決める基本的な動因であり、これらはわずかな追加コストで移転できるとされていて、知識は公共財と捉えられていた。しかし、知識移転の促進において、Cohen and Levinthal (1990) は受け手側の吸収能力が重要であると指摘している。これは、受け手が移転する知識に関連した知識を事前に有しているかどうかにより吸収能力に差があるとしている。Szulanske (1961) は、知識移転の出し手と受け手の吸収能力や移転するモチベーションや、その組織コンテキストを

指摘している。

従来、伝統的な多国籍企業モデルはヒエラルキー・モデルであった (Bartlett and Ghoshal, 1989)。しかし、1980年代以降、多国籍企業を水平的なネットワークとして捉える見方ができた。これには、ヘテラルキー (Hedlund, 1986)、トランスナショナル企業 (Bartlett and Ghoshal, 1989)、分化したネットワーク (Ghoshal and Nohria, 1989)、水平的組織 (White and Poynter, 1990) がある。これら水平的なネットワークは、本社と海外子会社の水平的な関係を重視し、各海外子会社の水平的な関係を重視し、各海外子会社にはそれぞれが直面する外部環境ないしは、能力にみあった役割・機能を付与し、それらの推進力によって多国籍企業ネットワーク全体の活力を測ろうとするモデルである。

これによると、知識の包含する範囲はきわめて広範である。知識には単なる断片的な情報だけではなく、原理・思想も含まれている。知識に関する研究は多く、その定義においてもさまざまな議論がある。しかし、本稿の目的は、小売業における知識の国際化を考察することである。そのため、本稿における知識とは主にノウハウを指し、以下、小売業の国際化における既存研究からその知識の国際化を考察していく。小売業の知識について Kacker (1988) は以下のように定義している。小売業の知識は、小売業で使われているノウハウを指し、与えられた環境の中で小売企業が採択している技術 (technique)、事業概念 (business concept)、経営政策 (operating policies) である。この小売知識は、商品企画力、立地・売場選定、プロモーション政策、サービス政策、売り場管理と関連する情報システムを含む。

Kacker は小売業における知識の特徴により2つに分類する<sup>2)</sup>。それは、管理次元の知識と技術的次元の知識である。管理次元の知識は、概念、戦略、対策、システム、統制の全般的な小売企業の経営管理のノウハウである。これは、セルフサービス、ワンストップショッピング、商品部門に基づく店舗設計、大衆商品計画をさす。技術的次元の知識は、小売企業経営に関係する技術的ノウハウである。これは、立地選定、レイアウト、商品計画である。また、小売業特

有の知識であるか否かによって分類している。小売業特有の知識は、小売店舗の品揃えと配置、販売促進、信用販売に関するものである<sup>3)</sup>。そして小売業特有のものではない知識は、販売社員の教育、人材開発、原価計算に関する知識をあげている<sup>4)</sup>。

鈴木(1993)によると、小売知識とは小売業者の経営諸戦略決定並びに遂行に当たって必要とされる知識・判断・行動であり、移転や伝播は他社と同一企業内の他店舗が想定されている。第1に、人材の移行 再就職や、資本進出または技術供与契約による暗黙知である。第2に経営技術の受容や従業員訓練など形式知である。第3に、第三者媒介による移転 コンサルタント、広告業者などによるものの3つに分類している。

金(1998)は小売業における知識を具体的に8つに分類している。小売業における8つの知識とは、第1に商品構成および開発に関するノウハウ、第2に商品購入に関するノウハウ、第3に商品売り場構成に関するノウハウ、第4に商品販売に関するノウハウ、第5に営業管理のノウハウ、第6にイベント戦略に関するノウハウ、第7に顧客管理に関するノウハウ、第8に検品・配送に関するノウハウである。

青木(1999)は小売業の知識を、「小売業者が保有する財貨を最終消費者に直接提供することに関わる知識の体系(技術、技能、およびノウハウと同義)であり、とりわけ小売業態として表される」と定義している<sup>5)</sup>。

以上のような小売業の知識における定義を加味し、本稿においては広義の意味で捉え、以下のように定義する。小売業の知識とは、小売業が保有する財貨を消費者に直接提供することに関わる知識体系である<sup>6)</sup>。この知識体系は、小売技術、小売技能、および小売ノウハウと同義として捉える。

また、知識移転の困難性については、Kognut and Zander(1993)、Szulanski(1996)の研究がある。そこでは主な要因として①知識の属性、②送り手と受け手の特性、③送り手と受け手間の関係、④受け手の知識の吸収能力という4つがあげられている。第1に知識の属性における、知識移転の困難性とは、知識の特殊性、複雑性、暗黙性である。これは、知識が暗黙的であればある

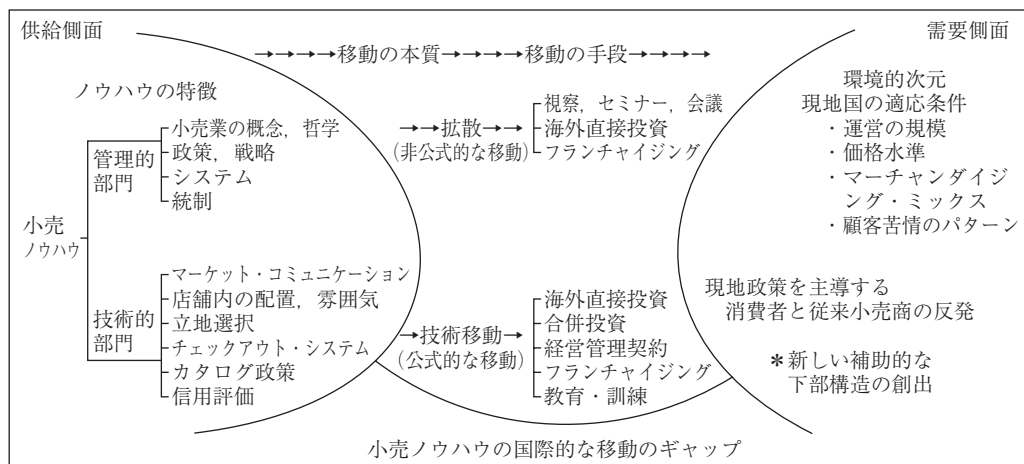
ほど、知識がヒトやモノに体化された状態になり、知識のみを切り離して移転することが困難になるというものである(ex. Kognut and Zander, 1993, Nonaka and Takeuchi, 1995)。第2に、送り手の特性として、知識移転のモチベーション、送り手としての信頼性、送り手としての認知度などがあげられる。また、受け手の特性としては、知識獲得のモチベーションと吸収能力があげられる(Szulanski, 1996, 浅川, 1999)。第3に、送り手と受け手間の関係が知識移転を促進するような組織コンテクストをもっているか、および両者間でコミュニケーションや共同を容易に行えるのかなどの関係によって影響を受ける。第4に、受け手が知識を自分のものとして吸収し、適応させる能力によって大きく影響を受けると指摘されている。

とりわけ、小売業における国際知識移転の既存研究として、Goldman(1981)はスーパーマーケット移転を研究し、市場への移転困難性を指摘している。Kacker(1985, 1988)は小売技術の国際的な移転手段モデルを研究している。そのほか、代表的なモデルとしてHo and Sin(1987)のCVSの移転やHo and Lau(1988)のスーパーマーケットの移転があげられる。そのなかでも小売知識移転をさらによく分析しているのが、Kacker(1988)である(図表1)。Kackerは、小売知識の移動を大きく2つに分ける。ひとつは計画的な移動である。もうひとつは非計画的な移動である。

前者の計画的な移動とは、小売知識を合理的に移動させるために計画的に実施することである。このような移動は、企業が海外市場で営業活動を水平的に拡大する場合と、現地政府の下で管理される場合がある。このような計画的な移動は、知識移転の特徴を強くもつ。なぜならば、小売知識が国家間で移動するということは、すぐに小売知識の移転につながるからである。後者の非計画的な移動とは、小売業者大会、小売業セミナー大会、海外視察の際に偶然に優れた知識を発見し、自社に導入することなどを指す。これは、本国小売企業との間で公式的な協議が行われていない知識移転である。また、当初は知識獲得を目的にしていなが、運営過程において付随的に小売知識が導入される直接投



図1 小売知識の国際的な移動モデル



出典) Kacker (1988), p.45.

資やフランチャイズが含まれる。

以下で Kacker(1988) における研究を考察する。Kacker(1988) 技術移転の方法として、図1のなかで、とりわけ、海外直接投資、経営管理契約、ジョイント・ベンチャー、フランチャイジングについてとりあげる。

#### ① 海外直接投資

小売業における海外直接投資は、そのケースから2つに分類される。一つは、先進国の小売企業が開発途上国に進出する場合である。もうひとつは、後発国の小売企業が先進国の小売市場に進出する場合である。前者の先進国企業が開発途上国に直接投資する要因は、主に企業の営業拡大である。たとえば、アメリカのシアーズ・ローバック、ウォルワースは南米とヨーロッパの支店を活用し、現地のチェーンストアを形成した。その過程において、両企業はセルフ・サービス、ワンプライスシステム、マス・マーチャンダイジングの小売知識を現地国店舗に導入した<sup>7)</sup>。

それに対し、後者である後発国の小売企業が先進国に直接投資するのは、小売知識をより積極的に推進することを可能とするからである。既存の手段において小売知識の移転が難しく、満足できないと判断する際に、現地に直接店舗を設置したり、投資したりする。ただしこの場合、投資する企業が資金的資源と人的資源があ

る程度そろうことが条件となる。たとえば、韓国の新世界百貨店がニューヨークのマンハッタンに Shinsegye of America, Inc. というバラエティストアを設立した<sup>8)</sup>。これは先進国の小売業において、知識獲得が主な目的であった<sup>9)</sup>。また、Kacker(1988) はアメリカに進出している開発途上国の小売業はほとんどこのケースであると指摘している。

#### ② 経営管理契約

経営管理契約は、ホテル業、レジャー産業、金融業、広告業のサービス業においてよく利用される<sup>10)</sup>。しかし、小売業においてはあまり利用されていない。

1970年にアメリカのセーフウェイがサウジアラビアの現地の小売企業者と経営管理契約を結びスーパーマーケットの小売知識を移転した。また、1976年にアメリカのシアーズ・ローバックが日本の西武百貨店と契約を結び、小売管理システム、マニュアル、購入明細書の小売知識を移転した<sup>11)</sup>。経営管理契約による小売の知識移転は、本国の商品ではなく、小売経営管理に関する知識を輸出する。

#### ③ ジョイント・ベンチャー

ジョイント・ベンチャー形態が増加している理由は2つある。一つは、開発途上国の政府等が経済発展に関心を持ち始めてから、外国企業による完全所有・完全統制よりも自国の利益や

経済発展に良いと認識していることである。もうひとつは、開発途上国の政府等が外国企業の単独投資を制限する傾向を強めているからである。このジョイント・ベンチャー方法で知識移転をした代表的な例はフランスのプランタンである。プランタンは日本のダイエーとジョイント・ベンチャーでプランタンの商号、商品供給、品揃え、販売員の訓練の知識提供をしている。またアメリカのサークル K は、日本のユニー、香港の Li Fung & Trading Ltd. に知識提供をしている<sup>12)</sup>。そのほか、コンビニエンスストアの知識移転もアメリカのサウスランド社と日本のイトーヨーカ堂、オーストラリアの Pacific Seven、香港の Jardine marketing Services Ltd. 間のジョイント・ベンチャーによって知識移転された<sup>13)</sup>。

④ フランチャイジング

フランチャイジングは、フランチャイジャーが標準化したパッケージ商品、システム、経営管理の知識を提供し、フランチャイジーが市場知識と資本を提供し経営管理に直接参加・介入するシステムである<sup>14)</sup>。このように両者がその運営知識と資源と提供しあうことによって、現地の市場に柔軟に対処することができる。フランチャイジングは計画的な移動と非計画的な移動によって、小売知識を移動する方法である。とりわけ、アメリカの小売企業が新しく開発された小売知識をヨーロッパ、カナダ、日本、韓国に移転する場合によく利用される。

この方法は、アメリカ国内の産業停滞によってアメリカのフランチャイズ企業が海外に進出した際、国際事業の展開に利用された。しかし、アメリカのフランチャイズ企業が海外に進出する際、以下の問題に直面した。それは、進出先における政府の法規制、十分な資格を備えたフランチャイジーを募集すること、フランチャイジーに対する規制の難しさ、過度な税金である。しかし、アメリカのフランチャイズ企業の42%がフランチャイズ・パッケージを修正せずそのまま現地市場に移転した<sup>15)</sup>。そのため、アメリカのフランチャイズ企業は、ヨーロッパ、日本、および韓国のコンビニエンスストア、店舗内のレイアウト、品揃えに関する知識を移転した。

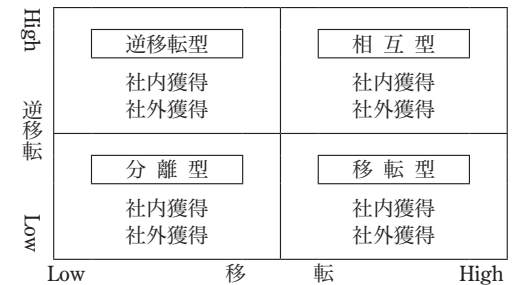
このように、移転する知識と移転する方法とを考察した。次に知識の移転方向に注目し、小

売業の国際化における知識の移転について検討する。

Ⅲ 小売業における国際知識移転の類型

知識移転について根本 (2001) は、本社一海外子会社間の視点から知識 (ナレッジ) 移転における移転の方向とその程度から4つに分類している (図2)。それは移転型、相互移転型、分離型、逆移転型である。第1に移転型とは、移転する比率が高いものである。小売業における知識移転のほとんどはこの形であり、社内獲得によるものであった。第2に相互移転型とは、移転程度が高く、逆移転の程度も高いものである。これは知識を移転しつつも、新しく得た知識を逆移転する形である。そのため知識量が一番多いため望ましい形である。この中にテスコが含まれる。だが、テスコは知識移転したのではなく社内において新たな知識である業態を開発した。そのため、テスコは知識相互移転型というより、むしろ知識開発型と呼ぶほうがふさわしい。第3は分離型である。これは移転、逆移転の両方ともあまり行われていない形である。つまり、知識はそれぞれの国に分断されていて、知識共有されていない形である。第4は逆移転型である。これは本社からの知識移転というより、子会社の知識を本社が逆移転する形である。この逆移転型において、知識は子会社からの本社への一方通行である。知識を多く集めるために、知識の流れは一方通行型ではなく双方方向型が望ましい。

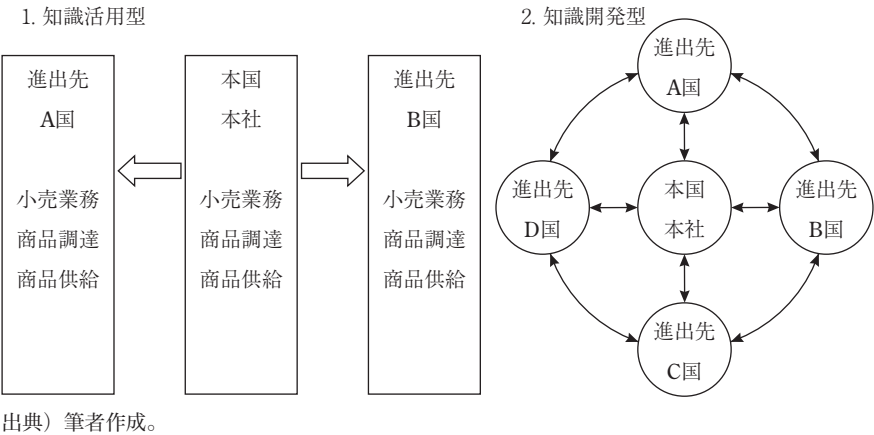
図2 知識移転類型



出典) 根本 (2001), 24ページ。

小売業の国際化における小売業の知識移転は、

図3 小売業における国際知識移転



主に知識移転型と知識相互移転型がある。本稿においてこの2つを以下で考察していく。第1は知識活用型である。これは、知識の移動が一方方向である。つまり、母国での知識をそのまま進出先国に移転するものである。ここでは、進出先国で適応化する過程において生まれた知識を母国市場に反映させることはない。第2は、知識開発型である。これは、知識の移動が双方方向であることを特徴としている。これは、初め母国の知識を進出先国に知識移転し、その進出先国で生まれた知識を母国市場および、新たな進出先国に再度知識移転することを繰り返すものである。このような知識相互移転型をさす。

(1) 知識活用型

知識活用型は、知識移転の一方方向型である。今までの知識移転は、主に小売知識の先進的な国から、後発国へもたらされてきた。これは、革新的な業態・技術をもつ先進的な国から、その業態を進出先に移転する形を多くとっていた(表1)。

小売業の国際化における知識移転は、主に小売知識の先進的な国から、後発国へもたらされてきた。これは、革新的な業態・技術をもつ先進的な国から、その業態を進出先に移転する形である。知識移転型を採用するのは、その企業の国際化志向と、その戦略による。小売業の知識体系は、小売技術、小売技能、小売ノウハウ

と同義である。この小売業の知識体系は、小売業態に凝縮され表れている<sup>16)</sup>。とりわけ知識移転型は、革新的な業態を持つ企業にとって有効である。

表1のように、小売業における知識移転は、従来から母国での知識をそのまま進出先国に移転する知識活用型であり、知識移転は一方方向的であった。

次に近年、新たにみられる知識開発型を検討する。

(2) 知識開発型

知識開発型は、知識相互移転型もしくは知識循環型といえる。なぜなら、知識の移転の方向は、単一的な一方通行型に加え、フィードバックを含む双方方向型だからである。知識は母国→進出国→別の進出国→母国…へと円を描くように循環している。このような知識移転を知識開発型と呼ぶことにする。

その代表例はテスコである。テスコは、母国のイギリスにおいてスーパーマーケットを中心に展開してきた。しかし、進出先国において、ハイパーマーケットの業態を開発した。この進出先国における知識を母国に逆輸入し、母国における業態戦略に影響を与えた(表2)。

このようにテスコは、進出先国で生まれた知識を母国や、新たな進出先国に知識をフィードバックさせ、知識を開発し続けている。以下、

表1 小売業における知識活用型

年度	提携企業	受入国	移動手段	受入企業	移動した小売知識
1907	Woolworth	カナダ	本社→支社	同一	日用雑貨店の運営技法
1909	(アメリカ)	イギリス	—	同一	—
1926		ドイツ	—	同一	—
1942	Sears	メキシコ	本社→支社	同一	百貨店の運営技法
1949	(アメリカ)	ブラジル	本社→支社	同一	(マーチャンドライジング, 取引先開発, 顧客関係, 信用カード管理, デイisplay, 価格)
1950		ベネズエラ	本社→支社	同一	
1953		コロンビア	本社→支社	同一	
1954	Woolworth	メキシコ	本社→支社	同一	日用雑貨店の運営技法
1955	Sears	ペルー・パナマ	本社→支社	同一	百貨店の運営技法
1953	(アメリカ)	プエルトリコ	ジョイント・ベンチャー	同一	百貨店の運営技法
1953		カナダ	ジョイント・ベンチャー	同一	百貨店とカタログ販売の技法
1975	Southland	日本	ジョイント・ベンチャー	イトーヨーカ堂	コンビニエンスストアの運営技法
1977	(アメリカ)	オーストリア	ライセンス	Pacific seven	コンビニエンスストアの運営技法
1978		スウェーデン	買収	Naroppet	コンビニエンスストアの運営技法
1975	Hugo Mnn (ドイツ)	アメリカ	買収	Fed Mart	ハイパーマーケットの運営技法
1976	Sears	日本	ジョイント・ベンチャー	西武百貨店	経営技法(マニュアル)
1980	Printemps (フランス)	日本	ジョイント・ベンチャー	ダイエー	プラントンの商号, 商品供給, デイisplay, 販売員研修
1980	K-Mart (アメリカ)	日本	経営管理契約	ダイエー	商品調達, 経営者教育の技法
1981	Oetker (ドイツ)	ポーランド	協定	Pewex	食品小売業の運営技法
1981	Otto (ドイツ)	アメリカ	買収	Spiegel	カタログ販売の運営技法
1982	Mothe Care (イギリス)	日本	ジョイント・ベンチャー	西武百貨店	百貨店の店舗設計と商品陳列
1983	Euromarche (フランス)	アメリカ	ジョイント・ベンチャー	Supervale	ハイパーマーケットの運営技法

出典) Kacker (1988), pp.64-65 から著者作成。

テスコの知識移転の事例から知識開発型を考察する。

表 2 テスコの業態沿革

1919年	食品小売店を開業
1929年	テスコ 1 号店
1948年	セルフ・サービス導入店舗を出店
1956年	スーパーマーケット出店
1967年	スーパーストア出店
1974年	ガソリンスタンド併設店
1992年	都心立地小型店（テスコ・メトロ）出店
1994年	コンビニエンス・ストア（テスコ・エクスペレス）出店
	コンパクト・ストア（小型スーパー）出店
1997年	ハイパーマーケット（テスコ・エクストラ）出店
2000年	ネットスーパー（テスコ・ドット・コム）

出典）テスコ社各年次報告書より筆者作成。

進出先市場の状況をみて母国市場で展開する小売業態と異なる業態を開発する例がある。その典型例はテスコである。テスコは伝統的なスーパーマーケット・チェーンであったが、1980年代以降積極的なスーパーストアの出店により、1995年には長年、業界トップであった、セインズベリーを売上高で抜いた。テスコは国内市場の成熟化と出店規制を背景に、1992年経営多角化を決断する<sup>17)</sup>。一つは、国内多角化である。1992年、都市型スーパーマーケットであるテスコ・メトロの出店を開始する。次に1994年スーパーストアを少し小さくしたコンパクト・ストア

アや、ガソリンスタンドに併設されたコンビニエンス・ストアであるテスコ・エクスペレスも開発する<sup>18)</sup>。これは、出店規制に対応した中小規模の店舗開発を軸としている。もうひとつは、国外多角化である。1993年、北フランスで100店舗のスーパーマーケットを展開するカトーを買収する。1994年、ハンガリーで43店舗をもつグローバル TH を買収する。1995年ポーランドで36店を運営するザビア、1996年チェコスロバキアで店舗展開する K マートの13店を買収した。アジアにおいては、1994年現地財閥資本が経営するハイパーマーケット・チェーンのロータスに出資する<sup>19)</sup>。

1990年までテスコの国際化は母国と同じスーパーマーケット業態を柱としていた。そのためフランス、ポーランド、ハンガリーでは中小規模のスーパーマーケットを買収している。しかし、注目すべき点は1999年における中央ヨーロッパとアジアにおける同時並行的なハイパーマーケット開発が、母国市場での業態戦略に影響を与えたことである。

表 3 において、テスコの経営知識システムを小売業務システム、商品調達システム、商品供給システムの大きく 3 つに分けて考察している。ここでとりわけ注目されるのは、海外から英国に移転された技術である。それには、ハイパーマーケットの運営管理、季節的な販売促進プログラム、非食品の仕入れ・PB ブランド開発、

表 3 テスコにおける知識相互移転

【小売業務】	英 国	海 外	特定国・地域名
1. ハイパーマーケットの運営管理		←	タイ、中央欧州
2. 季節的な販売促進プログラム		←	中央欧州
3. 生鮮食品・デリカ等の品質管理	→		
4. 24時間営業	→		
5. ロイヤルティ・カード導入	→		アイルランド
6. 中小型ハイパーマーケットへの非食料導入	→		
7. ネット・スーパーマーケット	→		アイルランド
【商品調達】			
1. PB 商品開発			
2. 非食品の仕入れ・PB 開発	→	←	アジア等
3. シンプルな商品の開発		←	タ イ
【商品供給】			
1. 小売サプライチェーンの運営管理	→		
2. 広域配送センターの運営管理	→		

出典）矢作（2002a）, 39 ページ。



シンプルな商品の開発がある。これらのうち、非食品の仕入れ・PBブランド開発を除くその他は知識の逆輸入の形になっている。

以上のようにテスコにおいて、中央ヨーロッパ、アジア、イギリスの3つの地域における業務経験が相互に影響している。よって、母国市場で成功した小売知識を海外移転するだけが国際化ではないのがわかる。ここでは進出先国で学んだ知識を母国にフィードバックする国際化が生まれてきているのである。また、新市場で新業態を開発する総合多角化型の国際化戦略の可能性を示唆している。

このような知識開発型は、近年新たに見られる形式である。そして、知識移転は、今までは一方通行であったものが、双方向の知識移転に変化しているのである。小売業の国際化の進展により知識は組織学習効果をあげ、母国と進出先国で知識提供と知識獲得を繰り返していく。これから、この知識開発型のように、知識増加や開発を行うことが国際的な小売企業の競争力の原点になるのではないかと考える。

#### Ⅳ おわりに

本稿の課題は、小売国際化における国際知識移転プロセスを考察することであった。まず、第1節で既存研究を検討し、第2節では小売知識と国際知識移転について考察した。従来、知識とは公共財の移転として捉えられ、わずかなコストで移転できるものとして考えられてきた。しかし、知識移転はそれほど容易なものではないことも指摘された。小売業の知識移転の方法は、海外直接投資、経営管理契約、ジョイント・ベンチャー、フランチャイズングである。そして、その方法と過去の事例を検討した。第3節では、小売業における国際知識移転をその実例を元に分類した。この国際知識移転は、知識活用型と知識開発型に分類した。小売業における国際知識移転は、小売業における知識の先進的な国から、後発国へもたらされてきた。これは、主に革新的な業態・技術をもつ先進的な国から、その業態を進出先に移転しそれを進出先にて活用する形である。それに対し、知識の移転の方向において、単一的な一方通行型に加え、

フィードバックを含む双方向型である。このように、知識開発型は母国→進出国→別の進出国→母国…へと円を描くように循環しているのである。

これからの国際的な小売業において、知識開発型のように知識を増殖させ続けることは企業の競争力につながるであろう。そのため知識の双方向型の実現こそが不可欠である。なぜなら、小売業の国際化がさらに進展し、競争がますます激化する中、知識共有は新しい競争力の源泉となる可能性を多く秘めているからである。

かつて、小売企業は競争力を強化するための国際化は必要ないとの意見があった。確かに、これまで大規模で野心的な小売業は本国市場で成長することができた。しかし、大規模小売企業はいまやそれでは満足できない状況に追い込まれている。より大きな規模を確保した小売業は、さらに事業を拡大するために国際市場が不可欠である。小売業においても国際化がますます進展している。

小売業における国際知識移転プロセスについて、知識型開発型が非常に重要であり、知識を増殖させ続けることが必要である。

#### 注

- 1) 過去の研究蓄積に関する詳細は、川端庸子(2002)において検討されている。
- 2) Kacker(1988), pp.43-44.
- 3) 同上書, p.44
- 4) 同上書, p.45
- 5) 青木(1999), p.81を参照。
- 6) 2002年3月世界最大の小売業であるウォルマートが、西友の3分の2の出資権を取得した。2002年9月19日付の『日経流通新聞』によると、現在ウォルマートは西友に6.1%出資している段階である。それにもかかわらず、早くもウォルマートは知識移転を開始し、西友を様変わりさせている。その中で代表的なのは、割引セールやチラシを減らし、恒常的に低価格販売を続けるEDLP(エブリデー・ロー・プライス)戦略を採用するようになったことである。また、ウォルマートの特徴である高度な情報技術を活用した独自の自動発注方式を導入する実験を行っている。
- 7) Kacker(1988)を参照。
- 8) 同上書を参照。
- 9) 金(1998)を参照。

- 10) 同上書を参照。
- 11) Kacker(1988) を参照。
- 12) 金 (1998) を参照。
- 13) Kacker(1988) を参照。
- 14) 金 (1998) を参照。
- 15) Kacker(1988) を参照。
- 16) 青木 (1999) において、小売技術は知識体系であり、とりわけ小売業態として表されると主張している。また、金 (1989) も小売ノウハウはとりわけ小売業態として表されると主張している。
- 17) 矢作 (2000) を参照。
- 18) テスコ社の各年次報告書による。  
<http://www.tesco.com/>, 2005年 8 月20日アクセス。
- 19) テスコ社 HP <http://www.tesco.com/>, 2005年 9 月20日アクセス。

### 参考文献

- Badaracco, Jr., J.L. (1990), *The Knowledge Link: How Firm Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, New York.
- Bartlett, C.A. and S.Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Buckley, P.J. and M.Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London, Macmillan.
- Burney, J.B. (1996), "The resourced-based theory of the firm", *Organization Science*, Vol.7, pp.469-480.
- Burt, S.L. (1991), "Trends in the Internationalization of Grocery Retailing: the European Experience," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.1, No.4, pp.487-515.
- Caves, R.E. (1971), "International Corporations: Market Orientations and R & D Abroad," *Columbia Journal of World Business*, Vol.15, No.3, Fall, pp.55-60.
- Cohen, W. and D.Levinthal. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128-152.
- Ghoshal, S., and Nohria, N. (1989), "Internal Differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 10, pp. 323-337.
- Hedlund, G. (1986), "The Hypermodern MNC-a heterarchy?" *Human Resource Management*, Vol.25, No.1, pp.9-35.
- Ho, S. and Lau, H. (1988), "Development of Supermarket Technology: The Incomplete Transfer Phenomenon," *International Marketing Review*, Spring, pp.20-30.
- Ho, S. and Sin, Y. (1987), "Development of Supermarket Technology: The Incomplete Transfer Phenomenon," *International Marketing Review*, Spring, pp.20-30.
- Hymers, S.H. (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press.
- Kacker, M.P. (1985), *Transatlantic Trends in Retailing: Takeover and Flow of Know-how*, Quorum Books, London.
- Kacker, M.P. (1988), "International Flow of Retailing Know-how : Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.41-67.
- Kacker, M.P. (1990), "The Lure of US Retailing to the Foreign Acquirer," *Mergers and Acquisition*, Vol.25, No.1, pp.63-68.
- Kaynak, E. (eds.) (1988), *Transnational Retailing*, Walter de Gruyter, London.
- Kawahara, Y. and Speece, M. (1994), "Strategies of Japanese Supermarkets in Hong Kong," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.22, No.8, pp.3-12.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, pp.625-645.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge company*, Oxford University Press.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, pp. 27-44.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-534.
- White, R.E. and Poynter, T.A. (1984), "Strategic For Foreign-Owned Subsidiaries In Canada," *Ivey Business Quarterly*, Vol.49, No.2, pp.59-70.
- 浅川和宏 (1999) 「知的資源流動化の障害要因と結合メカニズム」『慶應経営論集』17号 1 巻, 203-219ページ。
- 相原修 (2001) 「フランスにおける大型店規制政策の変遷」『成蹊大学経済学部論集』32巻 1 号, 121-140ページ。
- 青木均 (1999) 「小売業態論と小売技術の国際移転」『産研シリーズ』32号, 67-99ページ。
- 青木均 (2003) 「小売業における経営知識の国際移転形態」『地域分析』42巻, 1 号, 17-45ページ
- 川端基夫 (1999) 「日系小売企業はなぜ国境を超えたのか—進出要因研究の再検討」『龍谷大学経営論集』39巻2号, 1-17ページ。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態—』新評論。
- 川端庸子 (2002) 「小売業の国際化における GNX と

Mar. 2006

小売業における国際知識移転プロセス

- WWRE」『経営学研究論集』16号, 413-434ページ。
- 金亨洙 (1998) 「小売業の国際化の概念と小売ノウハウの国際的移動の一考察」『中央大学企業研究所年報』19巻, 171-202ページ。
- 黄リン (2000) 「マーケティング資源の国際移転について——日米欧企業の中国市場戦略の比較」『国民経済雑誌』182号1巻, 69-83ページ。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2002) 「小売技術の海外移転に関する一考察 (1) 文献レビューを中心として」『流通科学大学論集 流通・経営編』14号 3 巻, 41-51ページ。
- 白石善章・鳥羽達郎 (2002) 「小売技術の海外移転に関する一考察 (2) 比較流通論の分析視角より」『流通科学大学論集 流通・経営編』14号 3 巻, 53-65ページ。
- 鈴木安昭 (1993) 「小売技術の国際的移転」『流通政策』No.54, 2-4ページ。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋

- 経済新報社。
- 根本孝 (2001) 「日本企業のグローバル学習：本社—海外子会社間のナレッジ共有を中心として」『2001国際ビジネス学会年報』。
- 向山雅夫 (1996) 『ピュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 山本崇雄 (2004) 「多国籍企業のユニット間知識フロー—海外子会社知識獲得と知識移転を中心に」『千葉商大論叢』第41巻, 4 号, 123-142ページ。
- 矢作敏行 (2000) 「アジアにおける小売業の国際化」『経営志林』38巻 3 号, 89-101ページ。
- 矢作敏行 (2002a) 「小売国際化のプロセスについて」『経営志林』38巻 4 号, 27-44ページ。
- 矢作敏行 (2002b) 「小売外資の適応化について—比較事例研究から」『グノーシス』11号, 37-52ページ。

(2005年10月14日受付)  
(2006年2月2日掲載決定)